

INTERIMSMANAGER

Partnerschaft auf Zeit

Branchenexperten können bei Firmenübergaben wichtige Dienste leisten.

Katja Müller
Hamburg

Axel Bergmann begleitet regelmäßig Firmenlenker bei der Suche nach einem Nachfolger - insbesondere beim Thema Verkaufspreis: „Oft scheitert eine Firmenübergabe an überzogenen Preisvorstellungen der Firmenbesitzer.“ Bergmann, der sich mit diesem Thema seit zehn Jahren intensiv beschäftigt, kommt im Regelfall für sechs bis 18 Monate als Interimsmanager in den Betrieb, „um die Braut hübsch zu machen“. Es gehe es darum, „das Unternehmen vor einer Übergabe an einen Nachfolger nachhaltig besser aufzustellen, um den Unternehmenswert zu steigern“. Dafür ist nach Bergmanns

Meinung mindestens ein Jahr Vorlauf notwendig.

Und auf der anderen Seite? Nicht selten interessieren sich Kandidaten für eine Nachfolge, die sich das eigentlich gar nicht leisten können. Auch hier gelte es, Realist zu sein. Aber selbst Unternehmensnachfolger, denen die Finanzierung der Übernahme kein Problem bereitet, tun oft gut daran, sich Helfer auf Zeit zu holen. Ein Interimsmanager, der einen Neu-Besitzer begleitet, ist Thomas Wrede. Er leitet seit März dieses Jahres die Hamburger Traditionsfirma Fisch Hagenah. Der 95-Mitarbeiter-Betrieb war 2014 in die Pleite gerutscht. Christoph Kroschke, Chef der Jacht-Ausrüster-Firma A.W. Niemeyer, übernahm die Firma. Weil er sich in der Bran-

che nicht auskannte, holte er Thomas Wrede ins Haus, der zehn Jahre Erfahrung aus einem Unternehmen vorweisen konnte, das Aqua-Farming, Fisch-Veredelung und -Vertrieb betreibt.

„Kompetente Interimsmanager können sofort loslegen und brauchen keine lange Einarbeitung“, erläutert Thorsten Becker von der Hamburger Personalberatungsfirma Management Angels. Sie ist auf Interim-Management spezialisiert und verfügt über einen Führungskräfte-Kernpool von rund 1500 Managern. Kroschke hatte die Management-„Engel“ gebeten, einen Branchenexperten auf Zeit zu vermitteln, „eine Führungspersönlichkeit, die Sanierungserfahrungen hat und mit neuen Ideen frischen



Senior- und Jungchef: Eine gelungene Übergabe braucht Zeit.

Wind in den Betrieb bringt“. Wrede sprach mit den Mitarbeitern, hörte intensiv zu.

Man müsse „die Psyche des Unternehmens verstehen“. Aufgaben wurden neu verteilt, Arbeitsabläufe verändert, ein modernes Controlling eingeführt. Viele Lieferanten und Kunden, die abgewandert waren, holte Wrede zurück. Umsätze und Erträge legten wieder deutlich zu. Neu-Firmeneigentümer Kroschke ist mit dem Nachfolgemanagement Wredes zufrieden: „Ohne ihn hätten wir den Übergang kaum so erfolgreich managen können.“ Er denkt jetzt sogar daran, Thomas Wrede, dessen Engagement ursprünglich auf vier Monate befristet war, dauerhaft mit der Geschäftsleitung zu beauftragen.“